

# Riskitietoisuus johtamiseen liittyvässä päätöksenteossa

*Raija Järvinen*

*Riskitietoisuuden avulla voidaan vähentää epävarmuutta, virheitä ja varautua erilaisiin riskeihin. Artikkelissa käsitellään riskitietoisuutta ulottuvuuksien kautta. Yritysjohdon päätöksenteko käsittää sekä tietoisia että tiedostamattomia riskejä. Kaikkien tietoisten riskien todennäköisyyttä voidaan arvioida eri menetelmin, mutta lähes mahdottoman tehtävän edessä yritysjohto on pyrkiessään varautumaan myös tiedostamattomiin riskeihin. Tietoiset riskit voidaan edelleen jakaa ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin, jotka molemmat puolestaan voidaan jakaa välillisiin ja välittömiin riskeihin. Artikkelin tavoitteena on nostaa riskitietoisuus johtamiseen liittyvän päätöksenteon keskiöön ja osoittaa, että riskitietoisuutta kasvattamalla voidaan paremmin varautua epävarmaan tulevaisuuteen. Samalla tarkastellaan päätöksenteon ongelmia ja tarjotaan työkaluja päätöksentekoon riskien vallitessa.*

## Johdanto

Käytännössä kaikkiin päätöksentekotilanteisiin liittyy riskejä ja epävarmuutta. Päätöksiä tehdään usein vajavaisin perustein vertailemalla muutamia vaihtoehtoja tai vaihtoehdoista muutamia piirteitä (Kamppinen ym. 1995). Tämä nopeuttaa päätöksentekoa, mutta altistaa virheille.

Riskitietoisuuden avulla voidaan vähentää epävarmuutta, virheitä ja varautua erilaisiin riskeihin. Erityisen haasteen muodostaa tulevaisuuden ja siihen liittyvien riskien ennakointi. Toisaalta, jos tulevaisuus olisi tunnettu, ilo ja ylätöksellisyys katoaisivat elämästä, sillä kaikki olisi tiedossa jo etukäteen. Jos maailmassa vallitsisi ”täysi” varmuus, elämästä tulisi helposti aika tylsää. Tästä huolimatta varmuuden tavoittelu on ihmisen syvä halu. Unelma kaiken ajattelun vangitsemisesta laskutoimitukseen on vanha ja kaunis. Jo 1600-luvulla filosofi Gottfried Wilhelm Leibniz visioi lukujen ja symbolien luomista kaikille

ajatuksille ja sen seurauksena parhaan vastauksen kaikkiin ajateltavissa oleviin kysymyksiin (Leibniz 1690/1952). Leibnizin visio on edelleen toteutumatta.

Riskitietoisuuteen liittyy myös pelkoja. Useat tutkimukset vahvistavat, että monet ihmiset pelkäävät asioita, joita he eivät todennäköisesti koskaan kohtaa elämässään, mutta ryhtyvät silmää räpäyttämättä vaarallisiin tekoihin. Tämä selittää, miksi vuoden 2001 World Trade Centerin kaksoistornien tuhon jälkeen sadat tuhannet matkustajat siirtyivät lentokoneesta auton rattiin, vaikka maanteillä onnettomuuden todennäköisyys on moninkertainen verrattuna lentoliikenteeseen. Monet myös pelkäävät villieläimiä, vaikka niitä ei juuri kaupungistuneessa ympäristössä tapaa, mutta sen sijaan nauttivat sellaisista harrastuksista kuten riippuliito tai seinäkiipeily.

Gigerenzeriä (2015) mukaillen edellä mainittu kuvaus sopii riskitaidotto- maan yhteiskuntaan, jossa riskitaidottomuuden syynä on, että riskitaitoja ei ole sisällytetty juuri minkään oppilaitoksen opetusohjelmaan. Siten riskitietoisuus ei ole kehittynyt arkipäivän taidoksi. Vastaavalla tavalla riskitaidottomuus ilmenee myös yritysjohtajien työssä. Suuri osa yrityksistä elää toimintaympäristön nopean muutoksen silmässä päivästä toiseen (Borg 1998), joten yrityksen menestys nyt ja tulevaisuudessa edellyttää monenlaisten riskien tunnistamista arkisen päätöksenteon yhteydessä ja tulevaisuuden ennakkoinnissa.

Artikkelin tavoitteena on nostaa riskitietoisuus johtamiseen liittyvän päätöksenteon keskiöön ja osoittaa, että riskitietoisuutta kasvattamalla voidaan paremmin varautua epävarmaan tulevaisuuteen. Artikkelissa kiinnitetään huomiota myös päätöksenteon ongelmiin ja tarjotaan työkaluja päätöksenteon tueksi. Artikkelin aluksi määritellään riskitietoisuuden avainkäsitteitä, sen jälkeen käydään läpi riskitietoisuuden ulottuvuuksia Erolan ja Louton (2000) liiketoimintariskien ryhmittelyä jatkokehittäen. Tämän jälkeen käsitellään erilaisia työkaluja johdon riskitietoisuuden kehittämiseksi sekä pohditaan epävarmuuden merkitystä johtamiseen liittyvissä päätöksentekotilanteissa ja tulevaisuuden ennakkoinnissa. Artikkelisi sisältää 15 aiheeseen liittyvää esimerkkiä suomalaisista yrityksistä. Niistä 13 perustuu Talouselämä-lehden julkaisemiin yritysanalyysseihin keväällä 2017. Yksi esimerkki on julkaistu Helsingin Sanomissa ja yksi Life Magazinessa, molemmat niin ikään keväällä 2017.

## Riskitietoisuuden peruskäsitteitä

Kaikkeen liiketoimintaan ja sen johtamiseen liittyy riskejä. Yritysjohdon yksi tärkeimmistä tehtävistä on riskien hallinta, vaikka päivittäisessä kielenkäytössä puhutaankin useimmiten, että ”asiat ovat hallinnassa” tai ”langat ovat käsissä” (Erola & Louto 2000). Tämä tarkoittaa, että yrityksen riskien on oltava hallinnassa, jotta yrityksen johtaminen onnistuisi halutulla tavalla.

Kamppinen ym. (1995) määrittelevät, että kysymyksessä on *päätöksenteko riskin* vallitessa, kun seurauksia ei tunneta varmuudella, mutta eri seurausten todennäköisyydet tunnetaan. Riskin sijaan puhutaan *epävarmuudesta*, kun tiedetään että on vaihtoehtoisia tapoja toimia ja että eri toimilla on eri seurauksia, mutta seurausten todennäköisyyttä ei kyetä arvioimaan. Gigerenzer (2015) käyttää käsitteitä *tunnettu riski* ja *tuntematon riski eli epävarmuus*. Tunnettu riski kuvaa tilanteita, joissa kaikki vaihtoehdot, seuraukset ja todennäköisyydet tunnetaan ja ne voidaan mitata kokeellisesti. Tällöin päätökset perustuvat logiikkaan ja tilastolliseen ajatteluun. Lotto ja sattumaan perustuvat muut pelit ovat oivallisia esimerkkejä tunnetusta riskistä. Tuntematon riski puolestaan on olennainen osa reaalia maailmaa, joka on jatkuvassa muutoksessa ja jossa tuntemattomat riskit ovat yleisempiä kuin tunnetut riskit. Epävarmasa maailmassa optimaalista toimintatapaa ei voida määrittää laskemalla tarkkoja riskejä, vaan tällöin päätöksenteon perustana ovat mittaamisen sijasta tai sen lisäksi lähinnä intuitio ja nokkelat nyrkkisäännöt.

Arkikeskusteluissa riskiä ja epävarmuutta ei useinkaan eroteta toisistaan siten kuin ne yllä on määritelty. Käsitteitä riski ja epävarmuus käytetään monissa yhteyksissä osittain tai kokonaan toistensa synonyymeinä. Tämä on sikäli ymmärrettävää, että molemmat sisältävät jonkin asteista todennäköisyyksien vertailua, vaikkakaan vertailut eivät välttämättä ole ollenkaan numeerisia tai eksakteja, vaan noudattavat enemmänkin tyyliä ”enemmistö” ja ”erittäin harvinainen” (vrt. Kamppinen ym. 1995). *Riskin todennäköisyyttä* on kolmea lajia: taajuus eli frekvenssi, fyysinen rakenne kuten mekaanisuus ja symmetrisyys sekä luotettavuus, josta klassisena esimerkkinä ovat silminnäkijöiden todistukset (ks. esim. Gigerenzer ym. 1989).

*Tietämättömyys* on epävarmuutta syvempää. Tällöin oleellisia vaihtoehtoja ei tunneta, eikä myöskään eri vaihtoehtojen mahdollisia seurauksia. Kamppi-

sen ym. (1995) mielestä täydellinen tietämättömyys on ihmisille yhtä vierasta kuin täydellinen tieto: tietämättömyyttä pyritään muuttamaan perustelluiksi arvauksiksi, joiden varassa voidaan toimia.

Gigerenzer (2015) korostaa, että *riskitaito* on modernissa teknologisessa yhteiskunnassa elämisen perustaito. Hän jopa vertaa riskitaidon tärkeyttä lukuja kirjoitustaitoon. Ilman riskitaitoa saattaa vaarantaa terveytensä, menettää rahansa tai joutua epärealististen pelkojen ja toiveiden ansaan.

Termi *riskitietoinen* tarkoittaa sekä riskitaitoa että myös laajemmin tilanteita, joissa kaikkia riskejä ei tunneta tai ne eivät ole laskettavissa. Tietoinen tarkoittaa tarkkaavaista, neuvokasta ja viisasta. Riskitietoisuus edellyttää rohkeutta kohdata epävarma tulevaisuus, kykyä kriittisten kysymysten esittämiseen ja tarvittaessa myös auktoriteettien kyseenalaistamista. Riskitietoinen ei tarkoita riskin välttelyä eikä myöskään uhkarohkeutta. Ilman riskinottoa innovaatiot jäisivät syntymättä, hauskanpito jäisi historiaan ja rohkeus toimia puuttuisi. Lisäksi riskitietoisuus edellyttää perustietoa intuitiivisesta psykologiasta ja tilastollisen informaation ymmärtämistä. Molemmat näistä taidoista ovat välttämättömiä, mutta niiden lisäksi riskitietoisuuteen tarvitaan annos uteliaisuutta ja rohkeutta. (Vrt. Gigerenzer 2015.) Tärkeä osa riskitietoisuutta on syys-seuraussuhteiden ja kokonaisuuksien ymmärtäminen (Erola & Louto 2000).

Riskitietoisuus kasvaa itse koettujen vaaratilanteiden ja omaa lähipiiriä sekä työssä että yksityiselämässä koskettavien riskikokemusten kautta (Peura-Kapanen & Järvinen 2006; Peura-Kapanen ym. 2007). Riskitietoisuutta kehittämällä voidaan monet uhkat muuttaa mahdollisuuksiksi: varautua ennakolta mahdollisiin riskeihin, kehittää yrityksen operatiivista toimintaa ja synnyttää uusia liikeideoita (Erola & Louto 2000).

*Nollariskin harha* ilmenee, kun riskiä pidetään absoluuttisena varmuutena. Gigerenzer (2015) määrittelee, että absoluuttinen varmuus on mielentila, johon ei kuulu minkäänlaista epäilyä. Nollariskin harha ei synny vain ihmisten mielissä vaan sitä markkinoidaan ja mainostetaan paljon. Ongelmana on, että tosimaailma ja havaittu maailma ovat ristiriidassa keskenään. Gigerenzer (2015) myös väittää, että varmuuden tavoittelu on riskitietoisuuden suurin este.

Yritysjohtajat tekevät pääosan tärkeistä päätöksistään ajatteleamalla. Ajattelun seurauksena saattaa syntyä monia virhemahdollisuuksia. *Ajatteluvirhe* tarkoittaa, että ajatteluprosessin seurauksena tehty ratkaisu johtaa odotettua huonompaan lopputulokseen. Ajatteluvirheeksi luetaan myöskin, että ei ole ajateltu, vaikka olisi pitänyt ajatella. Ajatteluvirheet ovat usein seurauksiltaan hyvin kalliita. Huolimattoman pohdinnan seurauksena tehdyt virheet saattavat maksaa yritykselle valtavia rahasummia tai suorastaan ihmishenkiä. (Saariluoma 1998.)

### **Riskitietoisuuden ulottuvuuksia**

Tässä artikkelissa tukeudutaan Erolan ja Louton (2000) ehdotukseen riskien ryhmittelystä, jota sovelletaan riskitietoisuuteen seuraavasti. Ensiksikin yritysjohton päätöksenteko ulottuu sekä tietoiisiin että tiedostamattomiin riskeihin. Kaikkien tietojen riskien todennäköisyyttä voidaan arvioida eri menetelmin, mutta lähes mahdottoman tehtävän edessä yritysjohto on pyrkiessään varautumaan myös tiedostamattomiin riskeihin. Tietoiset riskit voidaan edelleen jakaa ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin, jotka molemmat puolestaan voidaan jakaa välillisiin ja välittömiin riskeihin.

*Tietoinen riski* on riski, jonka olemassa olon johto on tunnistanut ja joka osaltaan vaikuttaa johdon päätöksentekoon. Tietoinen riski otetaan, mutta tämä ei silti tarkoita, että johto olisi tunnistanut kaikki tähän riskiin liittyvät ulottuvuudet ja todennäköisyydet, vaikka itse riskin olemassaolo onkin tiedossa.

*Tiedostamaton riski* liittyy usein tulevaisuuden tapahtumiin, joihin ei ole yrityksen toiminnassa tai johdon päätöksenteossa mitenkään varauduttu. Näitä ovat esimerkiksi markkinatilanteen äkillinen muutos uuden tuotteen tai uuden kilpailijan tullessa yllättäen markkinoille. Tiedostamaton riski on myös teknologian kehitys, jos se tuo yllättäviä uusia mahdollisuuksia tai jos uutta teknologiaa hyödyntävät innovaatiot syrjäyttävät yrityksen tuotteet markkinoilla. Tiedostamattomiin riskeihin sisältyy paljon epävarmuutta ja niihin on hankala varautua, koska niistä ei ole riittävästi tietoa ennen kuin ne ovat realisoituneet.

*Alustatalous, digitalisaatio ja tekoäly ovat todella vahvoja trendejä maailmalla. Suomalaisissa yrityksissä ei kuitenkaan vielä ole täysin havahduttu siihen, kuinka nopeasti maailma muuttuu. "Toivoisin, että hallituksissa ja johdossa otettaisiin suurempaa etunojaa" toteaa Nokiassa johtotehtävissä työskennellyt Tero Ojanperä. (Koho 2017, 10)*

Sisäiset riskit perinteisesti liitetään yrityksen operatiivisiin toimintoihin ja niihin liittyviin häiriöihin (esim. Erola & Louto 2000). Kun kysymyksessä on johdon päätöksenteko, sisäiset riskit liittyvät niihin päätöksiin, joilla strategista ja operatiivista toimintaa johdetaan. Nämä päätökset kohdistuvat muun muassa työprosesseihin, tieto- ja muihin järjestelmiin, henkilöresursointiin, automaatioasteeseen sekä tuotteiden ja toiminnan kehitykseen. Nykypäivänä erityisen haasteen tuovat järjestelmien, työmenetelmien ja lainsäädännön nopeat muutokset, jotka edellyttävät ajan tasalla pysymistä, jottei yrityksen kilpailuasema vaarannu.

Valmet Automotive on kohdannut nykyisessä kehitysvaiheessaan useita edellä mainittuja sisäisiä riskejä:

*Autonvalmistaja Valmet Automotiven tehtaalla on mieletön vauhti päällä. Liikevaihto nousee tänä vuonna 400–500 miljoonaan euroon. Juuri hiljattain yhtiö ilmoitti, että avoimna olleita 1060 työpaikkaa haki lähes 4400 henkilöä. Tänä vuonna loppusyksystä Uudessakaupungissa on tehtaalla työssä 3700 autonrakentajaa – yli kaksi kertaa enemmän kuin viime vuoden lopulla. Lisäksi autotehtaan palveluksessa on Saksassa ja Suomessa valtava, noin tuhannen suunnittelijan tiimi, kun yhtiön kauppa Semconin 800 Saksan suunnittelijan ostosta varmistui pari kuukautta sitten... Rahaa siis palaa. Ei olekaan ihme, että Valmet Automotiven omistajat Suomen Teollisuussijoitus ja Pontos ottivat kiinalaisen kumppanin tasaamaan riskejä. (Kankare 2017a, 36)*

Ulkoiset riskit liitetään yrityksen toimintaan osana yhteisöä ja yrityksen ulkopuolista ympäristöä. Osana ympäröivää maailmaa yritys täyttää omaa rooliaan mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti. (Vrt. Erola & Louto 2000.) Päätöksenteossa tämä näkyy siten, että johdon tehtävänä on kaikissa toimitissaan ottaa huomioon menossa olevat ja tulevaisuudessa ennakoitavat muutokset yrityksen ulkoisessa toimintaympäristössä ja reagoida niihin siten, että toiminta on mahdollisimman menestyksellistä kulloisissakin olosuhteissa.

Ulkoiset riskit liittyvät sekä yrityksen mikro- että makroympäristöön. Mikroympäristöön kuuluvat yrityksen liikekumppanit, omistajat, asiakkaat, rahoittajat sekä muut yrityksen ulkopuoliset sidosryhmät. Suominen (2003) kutsuu osuvasti yrityksen mikroympäristöä erilaisten yrityksen ympärillä toimivien verkostojen ja riippuvuuksien vyyhdiksi, joka muodostaa löyhästi tai tiiviimmin toisiinsa liittyvien osien järjestelmän. Yritysjohdo pystyy vaikuttamaan vain osaan mikroympäristöön liittyvistä ulkoisista riskeistä. Tärkeän liikekumppanin konkurssi saattaa vaikeuttaa yrityksen toimintaa eikä korvaavaa tahoa välttämättä löydy saman tien. Myös asiakkaat aiheuttavat monenlaisia riskejä yritysten toiminnalle, näistä esimerkkeinä varkaudet, ryöstöt, murrot ja häiriökäyttäytyminen (ks. Järvinen & Uuspelto 2009). Erityisesti tyytymättömiin asiakkaisiin kannattaa panostaa, sillä he voivat saada aikaan paljon tuhoa kertoessaan huonoista kokemuksistaan somessa. Rahoittajakin saattavat kiristää luoton myöntöä tai lainaehjoja juuri silloin kun yritysjohto on päättänyt isoista investoinneista.

*Pelilyhtiö Supercellin uusi omistaja Tencent alkoi heti yrityskaupan jälkeen jaella Supercellin pelejä omissa viestipalveluissaan, mutta muutoin on vielä epäselvää, millaisia muita suunnitelmia uudella omistajalla on tämän suomalaisyhtiön varalle. Supercellin toiminta kuitenkin jatkuu kuten ennenkin. Lokakuussa 2016 yhtiö sai nostettua Clash Royale -pelinsä takaisin parhaiten rahaa tuottavien mobiilipelien ykköspaikalle, kun pelitiimi kuunteli tyytymättömien pelaajien palautetta ja päivitti pelinsä niiden avulla. Supercell hyötyy myös nousevasta e-urheiluboomista, jossa se on ollut edelläkävijä. (Lappalainen 2017, 39)*

Ulkoisiin makroympäristöstä tuleviin riskeihin, kuten muun muassa poliittisiin tapahtumiin, terrorismiin, taloudellisiin suhdanteisiin, veroihin, lainsäädäntöön, valuuttakursseihin, yritysten on pääosin sopeuduttava, sillä vain hyvin suuret globaalit yritykset voivat vaikuttaa yhteiskunnan toimintaan itselleen suotuisasti.

*Neste on heittäytynyt täysillä ilmastopolitiikan luomaan uusiutuviin polttoaineiden liiketoimintaan ja se on kannattanut. Neste pähkii parhaillaan, mihin se rakentaa seuraavan uusiutuvia polttoaineita tekevän jalostamon. Vaihtoehtoina ovat USA tai Singapore. USA:n valtti ovat kasvavat markkinat, Singapore tarjoaa verottomuutta. Yli pari miljardia euroa toistaiseksi nielleet investoinnit joka ta-*

*pauksessa jatkuvat. Kysyntää uusiutuvalle polttoaineelle on, jopa Suomessa muutaman kuukauden ajan kaupatulle sataprosenttiselle My Dieselille. Vaikka Neste on pärjännyt Euroopan ja USA:n ilmastopolitiikan pyöryksessä loistavasti, epäilyks kuitenkin itää, sillä ilmastomuutoksen torjunta on tehnyt energiabisneksistä entistäkin poliittisempää. Neste on jo osoittanut, että se osaa ennakoita jopa Donald Trumpin politiikkaa. Sitä moni pitää isona uhkana yhtiölle.* (Virta 2017a, 53)

*Välitön riski* vaikuttaa toimintaan välittömästi ja sen seuraukset ovat heti nähtävissä. Esimerkiksi myrsky kaataa puun yrityksen varaston päälle ja osa varastosta tuhoutuu, tai tietokoneeseen päässyt virusohjelma tuhoaa sisällön välittömästi. *Välillinen riski* puolestaan itää pitkään ja sen kehittyminen on vaikeasti havaittavissa. Tällaisia riskejä ovat esimerkiksi tietokoneiden ohjelmavirheet, jotka ovat aluksi niin pieniä, että niitä ei huomata, mutta jotka pidemmällä aikavälillä aiheuttavat suuriakin virheitä. Edellisten lisäksi yrityksissä on myös *piiloriskejä* (Suominen 2003), joita ei ole aiemmin tunnistettu, mutta jotka mahdollisesti paljastuvat systemaattisen riskianalyysin myötä.

## Johtaminen riskien ja epävarmuuden vallitessa

Johtaminen luo edellytykset työyhteisöjen toimivuudelle, kehitymiselle ja hyvinvoinnille (Widomski 2005). Viitala (2005 viitaten Northouse 1997) määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa muihin ryhmän jäseniin niin, että ryhmän tai organisaation tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Johtamisen Viitala (2005) jakaa kolmeen ulottuvuuteen: asiat, ihmiset ja muutos. Muutoksen johtamiseen liittyy päätöksenteon lisäksi visiointi, uusien ideoiden etsiminen ja yhteistyöhön kannustaminen.

Johtaminen voidaan jakaa kolmeen luokkaan: taitopohjaiseen, sääntöpohjaiseen ja tietopohjaiseen toimintaan. Taitopohjainen toiminta on lähinnä tiedostamatonta reagointia ympäristöstä tehtyihin havaintoihin. Sääntöpohjaista toimintaa ohjaavat säännöt ja toiminta on tietoista. Tietopohjaisessa toiminnassa johtaja analysoi tilannetta ja päätelee toimintatapansa ottaen huomioon oman sisäisen mallinsa. Päätöksenteossa käytetään yleensä kaikkia kolmea toimintatapaa samanaikaisesti, mutta aiheesta ja tilanteesta riippuen niitä painotetaan eri tavoin. (Rasmussen 1982; 1987; Järvinen & Juvonen



2010.) Meyerin Turun telakan menestys on vaatinut kaikkia edellä mainittuja toimintatapoja sekä lisäksi paljon syvää asiantuntemusta toimialalta:

*Meyerin perhe tuli Turun telakan omistajaksi loppukesällä 2014. Saksalaiset ovat kääntäneet telakan uudelleen voitolliseksi hämmästyttävän nopeasti. Telakka on tehnyt liikevoittoa Meyereiden kahden täyden toimintavuoden aikana jo 53 miljoonaa euroa. Laivavateollisuuden uskomaton vuosi lennätti Meyer Turun telakkaa viime vuonna eteenpäin. Toimitusjohtaja Jan Meyerin suurin ongelma onkin nyt siinä, miten Turun ennätykselliset vuoteen 2024 ulottuvat tilaukset saadaan toteutettua kunnialla eteenpäin. Uudet yli kahden miljardin euron lng-risteilijät ovat juuri sitä Turkua, mitä koko Suomi on kaivannut. Turussa rakennetaan rohkeasti uutta tekniikkaa, kun nesteytetyn maakaasun lisäksi risteilijöihin tulee ainutlaatuiset polttockennojärjestelmät. Polttockennoilla risteilijät pystyvät ylläpitämään likimain saasteettomasti laivan hotellitoimintoja, kun laiva on satamassa. Esimerkiksi Karibian oloissa tämä tarkoittaa sitä, että laivan suuria päämoottoreita ei tarvitse käyttää sähkön ja lämmön tekemiseen. Karibian saarilla on harvoin sellaista infraa, että laivat saisivat tarvitsemansa sähkön suoraan satamasta. (Kankare 2017b, 45)*

Arkinen yritystoiminta sisältää runsaasti erilaisia riskejä ja epävarmuustekijöitä, joiden parissa yrityksen johdon on pystyttävä elämään (Suominen 2003). On selvää, että epävarmassa maailmassa kaikkea ei voi suunnitella etukäteen. Siinä jokainen silta voidaan ylittää vasta, kun sille saavutaan ei etukäteen. Toisaalta yritysjohdon on tehtävä päätöksiä silloinkin, kun laskelmat eivät tuota selkeitä vastauksia. Edellisestä huolimatta moni kokous päättyy toteamukseen, että tarvitaan enemmän aineistoa. Tällöin jokainen kokoukseen osallistuja todennäköisesti nyökkää ja huokaa helpotuksesta, että hankalaa päätöstä on lykätty. Kun lisäaineistoa on saatu, päätös saattaa edelleen viivästyä. Kaikkien aika menee hukkaan uusissa kokouksissa, joiden jälkeen odotetaan yhä vain lisää aineistoa. Päättämättömyys tai viivyttely päätösten teossa on defensiivisen päätöksenteon muoto, jota harjoitetaan kustannuksista piittaamatta oman maineen turvaamiseksi tai ”kasvojen säilyttämiseksi”. Näissä tilanteissa on oikein muistuttaa, että sekin on päätös, jos päätetään, että ei tehdä mitään (vrt. Jämsä 2005). Väärässä olemisen pelko voi myös lamauttaa päätöksentekijän. Näin käy tilanteissa, joissa useat eri päätösvaihtoehdot tuntuvat yhtä hyviltä, mutta ovat kovin erilaisia (Vartia 2005). Edellisestä kritiikistä huoli-

matta ryhmäpäättöksiä ei kannata välttää, sillä Kamppisen ym. (1995) mukaan osallistava päätöksenteko lisää päätösten tehokkuutta.

Defensiivinen päätöksenteko Gigerenzerin (2015) mukaan tarkoittaa, että yksittäinen johtaja, työntekijä tai ryhmä pitää vaihtoehtoa A tilanteeseensa parhaiten sopivana, mutta valitsee huonomman vaihtoehdon B suojatakseen itsensä siltä varalta, että jokin epäonnistuu. Defensiivisen päätöksenteon taustalla on piiloutuminen turvallisten päätösten taakse: luottamus suuriin ja tunnettuihin merkkeihin ja yrityksiin, sokea luottamus testeihin ja teknologiaan, samanmielisyyys ryhmän muiden jäsenten kanssa, joukkokokäyttäytymisen omaksuminen sekä oman intuition hylkääminen. Motiivina saattaa myös olla syyllisyyden pelko tai virheestä johtuvan syyllistämisen väistäminen. Tämän seurauksena yhä useammin kokemus korvataan psykometrisillä testeillä, joita tuottavat asiantuntijat, jotka eivät tunne yrityksen toimintaa ja tavoitteita syvällisesti.

Riskin välttely liittyy läheisesti virheiden tekemisen pelkoon. Jos työskentelee yhtiön keskijohdossa, työelämä saattaa perustua pelkoon tehdä jokin asia väärin ja joutua siitä vastuuseen. Tällainen ilmapiiri ei kannusta toimintojen kehittämiseen, koska uudistuminen edellyttää yleensä aina riskinottoa ja riskinotto puolestaan kulminoituu virheiden tekemiseen. Virheistä paitsi opitaan, ne monesti tuottavat onnekkaita sattumia eli serendipiteettiä, jolloin virheiden kautta keksitään sellaisia uusia tuotoksia, joita ei ollut tarkoitus keksiä. (Vrt. Gigerenzer 2015.)

Gigerenzer (2015) kutsuu virhekultuuriksi yritysten tapaa suhtautua virheiden tekemiseen. Negatiivisessa virhekultuurissa yrityksen johto ja muu henkilökunta pelkäävät kaikenlaisia virheitä. Kun virheitä joka tapauksessa tapahtuu, ne yritetään kaikin keinoin piilottaa. Tällöin virheitä toistetaan eri yksiköissä eikä virhetilanteita oikeasti ratkaista millään tavoin, jolloin virheistä ei ole mahdollista myöskään oppia. Lisäksi negatiivinen virhekulttuuri aiheuttaa merkittäviä ongelmia ja vaaratilanteita. Positiivisissa virhekultuurissa sen sijaan virheistä tehdään läpinäkyviä, niistä opitaan ja positiivisiin virheisiin eli onnekkaisiin sattumiin kannustetaan. Muun muassa lentoyhtiö Lufthansa kertoo avoimesti, millaiseksi he arvioivat lento-onnettomuuden riskin. Sen sijaan monilla muilla toimialoilla ilmailumailman kaltaiset positii-

viset virhekuluttuirit raportointijärjestelmiseen ovat harvinaisia, mutta poikkeuksiakin on, kuten Ponsse. Raportointi virheistä ja onnistumisista voi myös olla suullista ja niistä oppimisesta muodostuu yhteisöllinen tapa.

*”Mitä luvataan, se pidetään”. Tämä Ponssien perustajan Einari Vidgrenin lausahdus on voimassa tänäkin päivänä. Kiittäminen, silmiin katsominen, luottamus, oikeudenmukaisuus ja rehellisyys on kaiken perusta. Joka maanantai Ponsse avaa tuotannon mittarit koko henkilökunnalle. Asiat ovat pöydällä ja kaikesta voidaan keskustella, on kyse sitten palkkiojärjestelmästä tai kalakeitosta. Työntekijöiden motiivoinnissa on Ponssien hallituksen puheenjohtaja Juha Vidgrenin mukaan kyse perusasioista. Mitä yksinkertaisempia ne ovat, sen parempi. Ponssella käytettiin paikallista sopimista jo 1970-luvulla. Nyt yrityksellä on 1400 työntekijää, mutta ajattelutapa on sama. Menestyksen ytimessä on ihminen. Kuten Einari sanoi: ”yrityksen koolla ei ole niin merkitystä. Pääasia on, että ihmisillä on hyvä tulla töihin.” (Satuli 2017, 15)*

Isoja muutosprosesseja suunniteltaessa ja toteutettaessa riskien ja epävarmuuden määrä kasvaa olennaisesti. On otettava jo etukäteen huomioon, että riskit voivat kärjistyä kriiseiksi. Tähän liittyen muun muassa Jämsä (2005) toteaa, että hallitsemattomat, hätäillen tehdyt ja toistuvat muutokset eivät maksimoi yrityksen hyötyjä vaan tuskan. Moni johtaja huomaa olevansa keskellä riskien toteutumisen aiheuttamaa kriisiä viimeistään silloin, kun oma tuoli alkaa heilua (Jämsä 2005). Päinvastaiseen tilanteeseen yritys ajautuu silloin, jos siellä vallitsee pelon kulttuuri. Johto pelkää epäonnistumista ja uusia asioita ja sanoo siksi ei. Jos varmaa näyttöä investointien kannattavuudesta ei saada enakkoon, niitä ei tehdä (Satuli 2017).

Yritysjohdon tehtävä on rutiinien sijasta ajattelu. Jopa yksi oivallus voi muokata kokonaisen toiminnon täysin toisenlaiseksi. (Saariluoma 1998.) Ajattelun sisältävät kognitiiviset riskit ovat osa inhimillistä yrityskulttuuria. Jotta ajatteluvirheet voitaisiin täysin eliminoida, olisi ajattelu lopetettava kokonaan, mutta se ei ole nykyisessä liike-elämässä ja sen muutoksissa mahdollista eikä suotavaa. Ei myöskään ole mahdollista kasvattaa ihmisen tiedonkäsittelykyvyn kapasiteettia, eikä koskaan voida saavuttaa ajattelun perustana olevien argumenttien pätevyyydestä täydellistä varmuutta. Ajattelua voidaan kuitenkin kehittää osana kognitiivisia taitoja (Saariluoma 1998). Saariluoman (1998; ks. myös Saariluoma 2005) mukaan korkean kognitiivisen tason saavuttaminen

kestää yleensä noin kymmenen vuotta. Tämä johtuu siitä, että taitavat ajattelijat tarvitsevat hyvin laajan tehtäväspesifin tiedon varaston voidakseen johtaa ja hallita tehtäväänsä ja tehdä sen edellyttämiä päätöksiä. Specialisti tekee paljon harvemmin virheitä kuin aloittelija. Ongelmallista on, että käytännön liiketoiminnassa johtajien tehtävien sisällöt voivat muuttua hyvinkin nopeasti, minkä seurauksena asiantuntijuus tietyllä tehtäväalueella saattaa menettää merkitystään. Tunnustettu huippuasiantuntija yhdellä yritystoiminnan alueella ei siis välttämättä ole ollenkaan asiantuntija toisella alueella.

*Libayhtiö HKScanin uusi toimitusjohtaja Jari Latvanen on tutkinut yhtiön tilaa ja todennut, että moni asia on pielessä. Hallinnossa on liikaa väkeä, organisaatiossa turhia portaita, tuotekehitys liian hidasta ja johtoryhmästä puuttuu voittajameininki. Kaikki tämä näkyy viime vuoden tuloksessa. Yhtiö ei kasva ja kannattaa heikosti. Viidestä hallituksen rivijäsenestä neljä menee vaihtoon. Tämäkin kuvaa yhtiön valtavaa puserrusta kohti uutta aikakautta. Jari Latvanen ei lupaa ihmettä yhdessä yössä – eikä edes vuodessa. Etenkin viennin avaaminen on herkkää ja hidasta. (Holtari 2017a, 55)*

Riskit ja riskitietoisuus ovat tilannesidonnoisia (esim. Slovic 1987). Nopeasti vaihtuvissa tilanteissa harvoin toimitaan analyttisesti (Peura-Kapanen ym. 2007). Kiireessä tehdyt päätökset todennäköisesti sisältävät enemmän riskejä kuin harkitut, sillä osa riskeistä jää ehkä vaille huomiota. Kovan paineen alla ajattelu usein kapenee, ja sen seurauksena stressitilanteissa johtajakaan ei ajattele niin laaja-alaisesti kuin olisi tarpeen. Siten stressi henkisen kuormituksen merkityksessä vinouttaa rationaalista päätöksentekoa ja riskiarvioita (Kampinen ym. 1995). Ei ole sattumaa, että osa päätöksenteon kriteereistä saattaa unohtua kiireen tai stressin myötä.

*Risto Lähdesmäellä oli samaan aikaan sekä innokas että tyhjä olo. ”Kun kuuden kuukauden puristus oli ohi, elimistö reagoi niin rajusti, että oksensin”, hän sanoo. Lähdesmäen perhe tiesi, että isä oli käynyt kotona nukkumassa vain siitä, että yön aikana oli ilmestynyt kuoppa sohvaan. ”Se oli kuin jatkuva tulehdustilanne. Kauppa on totta vasta, kun rahat ovat tilillä. Mitä pidemmälle prosessi etenee, sitä kauheammalta sen katkeamisen mahdollisuus tuntuu” Lähdesmäki sanoo Ideanin päämajassa Palo Altossa Kalifornian Piilaaksossa, entisessä leipätehtaassa. Lähdesmäki ja muut suunnittelutoimisto Ideanin omistajat myivät yhtiönsä ranskalaiselle tietotekniikkajätti CapGeminille helmikuussa 2017. (Larsen 2017, 37)*

Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja iällä on todettu olevan merkitystä riskikäyttäytymiseen. Yleisesti ottaen nuoret ovat alttiimpia ottamaan riskejä kuin iäkkäämmät henkilöt. Niin ikään miehet ottavat enemmän riskejä kuin naiset. Lisäksi taloudelliset resurssit vaikuttavat käyttäytymiseen: mitä suuremmat resurssit on käytettävissä, sitä luottavaisemmin riskinottoon suhtaudutaan. (Peura-Kapanen & Järvinen 2006.) Edelleen arvot ja terveydentila määrittävät myös millainen riskitaso tai riskeiltä suojautumisen tarve on kulloinkin riittävä (Peura-Kapanen ym. 2007). Kamppinen ym. (1995) liittävät mukaan vielä sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät.

Henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi johdon ja muun henkilökunnan työroolilla ja yksityisroolilla on vaikutusta suhtautumisessa riskeihin, sillä esimerkiksi johtajien on todettu ottavan enemmän riskejä työssään kuin mitä he ottavat omassa henkilökohtaisessa elämässään. Peura-Kapanen ja Järvinen (2006) toteavatkin, että yksityishenkilöille tunnusomainen tapa käsitellä riskejä ei ole verrattavissa yrityksiin, sillä tavallisten kansalaisten riskitietoisuus on suhteellisen selkiintymätöntä, pirstaleista ja kapea-alaista, eivätkä monet heistä näe omassa elämässään riskejä lainkaan tai niitä tunnistetaan vain muutamana. Sen sijaan yrityksissä erilaisia riskejä pyritään tunnistamaan ja niihin varautumaan systemaattisesti. Kuitenkin tavalliset ihmiset käyvät työssä julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa, joten voidaan olettaa, että heidän riskitietoisuutensa on työssäkin keskimäärin suhteellisen alhaisella tasolla verrattuna johtotehtävissä toimiviin. Tämän vahvistaa myös Järvisen ja Uuspellon (2009) tutkimus. Peura-Kapanen ja Järvinen (2006) arvelevat, että arjen rutiinomaisuus turruttaa riskiajattelua. On luultavaa, että vastaavaa turtumista tapahtuu myös työroolissa ja työolosuhteissa.

### **Apuvälineitä johtamisen riskeihin liittyvään päätöksentekoon**

Monen yrityksen johdolle nykytoiminnan hallinta ja akuutit päätöksentekoa vaativat toimet ovat jo sinänsä täysmittainen haaste eikä resursseja tunnu riittävän sen paremmin riskien tunnistamiseen kuin niiden hallintaan (esim. Erola & Louto 2000). Tästä huolimatta päätöksiä valmisteltaessa pohditaan enemmän tai vähemmän tietoisesti millaisia päätösvaihtoehtoja ylipäätään on olemassa ja selvitetään niihin liittyviä seurausvaikutuksia (Vartia 2005).

Tämä kuvaa hyvin nykytilannetta: Riskitietoisuus sinänsä ei ehkä ole kovin korkealla tasolla, mutta riski ja epävarmuus ovat silti olennaisia päätöksenteon ominaisuuksia, kuten Kamppinen ym. (1995) myös toteavat, vaikka todennäköisesti ne ovat usein tiedostamattomia osia päätöksentekoprosessissa.

Yritysjohdon kokemuksen mukaan päätösten pohjaksi vaaditaan rationaalisuutta lukujen ja faktojen muodossa. Gigerenzerin (2015) tutkimuksessa yksi johtaja jopa väitti, että päätöksen on perustuttava 200-prosenttisesti tosiasioihin. Toisaalta johtajat kokevat suurta huolta, että jokin asia jää huomiotta ja sen vuoksi he etsivät lisää faktoja sen sijaan, että yksikertaisesti päättäisivät. Tämä siitäkkin huolimatta, että ei ole olemassa algoritmia, joka kaikissa tilanteissa laskee parhaan päätöksen käytettävissä olevasta aineistosta (Gigerenzer 2015). Lisäksi monet päätökset tehdään kollektiivisesti erilaisissa johto- ja projektiryhmissä, joissa muut osanottajat edellyttävät vankkoja perusteluja päätösten tueksi. Ryhmäpäätökset ovat usein myös kompromisseja: yksikään päätösehdotus ei voita, vaan useasta ehdotuksesta muokataan vaihtoehto, jonka taakse useimmat ryhmän jäsenet katsovat voivansa asettua.

*Vaikka yritysten koko ja toimialat eroavat, Gargotecissa ja Kempissä hallitukset pohtivat samanlaisia ydinkysymyksiä: kasvun hakemista, digitalisaatiota ja automatisaatiota. Molemmat yritykset muuntautuvat perinteisistä laitevalmistajista kokonaisratkaisujen toimittajiksi. Varsinkin alkuvaiheessa hallitustyö vaatii paljon opiskelua ja omaksumista. Kokouksiin valmistaudutaan lukemalla monta sataa sivua. (Koho 2017, 10)*

Gigerenzerin (2015) havaintojen mukaan perheyrityksissä päätöksenteko on erilaista kuin suurissa pörssiyrityksissä. Virheitä ei piiloteta työpöydän laati-  
kon pohjalle, vaan niistä puhutaan useammin ja nimenomaan oppimismielessä. Suunnitelmia tehdään tavallisesti pitkälle tulevaisuuteen ja hyvä suoriutuminen on tärkeämpää kuin muodolliset proseduurit. Perusteluna tälle toiminnalle on, että yritysjohdon ja omistajien tavoitteena ei ole maksimoida voittoa mahdollisimman nopeasti vaan kehittää yhtiötä siten, että se voidaan siirtää seuraavalle sukupolvelle paremmassa kunnossa kuin missä nykysukupolvi on sen ottanut vastuulleen.

*Pauligin kassa pullistelee rahaa, jota se voisi käyttää yritysostoihin. Perheyhtiön tyyliin eivät kuitenkaan sovi valtaukset, vaan yhtiö*

*etenee hitaasti ja ostettavan yrityksen omistajia kunnioittaen. Tällä taktiikalla se nappasi vuosien kuluessa ruotsalaisen Santa Marian, joka nyt on konsernin etnisen ruuan ja mausteiden koti. Perheyhtiön aikajänne on toisenlainen kuin pörssiyhtiön, ja Pauligin kohdalla se pitää paikkansa harvinaisen hyvin. Yhtiö on osannut pitää näppinsä erossa kulahtaneista brändeistä ja se kehitti pitkäjänteisesti vanhaa tehdasaluettaan Helsingin Vuosaarella. Paulig pystyy kuitenkin nopeaan toimintaan, esimerkiksi viemään läpi yrityskaupan muutamassa viikossa. Paulig Groupin vahvuus on jatkuva tuotteiden ja tuoteryhmien kehittäminen. Esimerkiksi kahveissa yritys toi myyntiin eri maiden kahvimakuja kuvaavat kaupunkikahvit ja mausteisiin luomutuotetut ja ekomerkityt mausteet. Näin yhtiö pitää vakiintuneetkin tuoteryhmät virkeinä. (Holtari 2017c, 35)*

Riskien ja epävarmuuden arviointiin on kehitetty lukuisia menetelmiä (ks. tarkemmin esimerkiksi Kamppinen ym. 1995). Niitä ovat muun muassa päätösanalyysi, todennäköisyysteoria, riskianalyysi, heuristiikka ja intuitio. Näistä johtamisen kannalta ehkä yksi käyttökelpoisimmista on *päätösanalyysi*, jossa päätöksiä puretaan pienempiin, helpommin hallittaviin osiin ja selvitetään näiden osien keskinäisiä suhteita. Tällöin eri vaihtoehtojen hyödyt, haitat ja riskit kirjataan ja ne järjestetään hierarkkiseksi malliksi (Karjalainen & Härmäläinen 1989). Päätösanalyysit toimivat päätöksenteon apuvälineinä, joissa arvioita ja arvostuksia käsitellään avoimesti ja tarkemmin kuin perinteisessä hyötyjen ja haittojen menetelmässä. Muun muassa käytössä voi olla omat mitatasteikot kullekin muuttujalle, eikä eri muuttujien arvioinnissa edellytetä täydellistä vertailukelpoisuutta. Menetelmän heikkoutena on, että se ei kerro millainen riskitaso on hyväksyttävä, vaan kunkin päätöksentekijän on osattava tulkita analyysin tulokset ja määritellä riskitasot tilannekohtaisesti.

Tilastojen käyttö riskien ja epävarmuuden hallinnassa päätösten pohjana on välttämätöntä ja järkevää, mutta niiden uskottavuutta heikentävät mahdolliset puutteellisuudet ja muutosten epälineaarisuus. Tilastot eivät myöskään yleensä sisällä tietoja uusista tai harvinaisista tapahtumista, eikä todennäköisyyden tunteminen välttämättä ohjaa oikeiden toimenpiteiden suunnitteluun (ks. tarkemmin Kamppinen ym. 1995). Etenkin tilastotieteisiin ja matemaatiikkaan perustuvassa päätöksenteossa todennäköisyyksien ymmärtäminen on tärkeää. Urbaaniksi legendaksi muodostunut Yhdysvaltain television tun-

temattomaksi jääneen meteorologin kerrotaan ennustaneen viikonlopun säätä seuraavasti:

*Sateen todennäköisyys lauantaina 50 prosenttia. Sateen todennäköisyys sunnuntaina on myös 50 prosenttia. Niinpä todennäköisyys sille, että viikonloppuna sataa, on 100 prosenttia.*

Todennäköisyysteoria antaa parhaan vastauksen silloin, kun pelin säännöt ovat varmat ja toistuvat täsmälleen samanlaisina: kun kaikki vaihtoehdot, seuraukset tai todennäköisyydet tunnetaan tai ne voidaan laskea (Gigerenzer 2015). Todennäköisyydelle voidaan esittää kaksi tulkintaa: objektiivinen ja subjektiivinen. Objektiivisen tulkinnan mukaan todennäköisyys on tapahtumien ja olioiden ominaisuus, kun taas subjektiivisen tulkinnan mukaan todennäköisyys on uskomusten ominaisuus, eräänlainen varmuusaste. Objektiivinen tulkinta on tapana jakaa edelleen kahteen alalajiin: frekvenssitulkintaan ja propensiteettitulkintaan. Frekvenssitulkinnan mukaan todennäköisyys on äärettömän pitkien tapahtumasarjojen ominaisuus ja propensiteettitulkinnan mukaan todennäköisyys on yksittäisen tapahtuman tai tilanteen ominaisuus. (Kamppinen ym. 1995.) Tieliikenteen onnettomuusriskit edustavat frekvenssitulkintaa, vastaavasti esimerkiksi yhden yksittäisen ydinvoimalan rakentamisriskit edustavat propensiteettitulkintaa.

Kamppinen ym. (1995) ihmettelevät todennäköisyyslaskennan nykyisin saamaa valta-asemaa, kun aiemmin ihmiskunta pärjäsikin vuosituhannet ilman sitä. Epävarmuutta on niin paljon, että elämässä on vain vähän tilanteita, jolloin riski voidaan laskea tarkasti. Laskentaa vaikeuttaa tosiseikka, että usein riskit ovat yhdistelmä enemmän tai vähemmän tunnetuista asioista. Tämä pätee myös johtamiseen liittyvään päätöksentekoon: tilastolliset laskelmat eivät yksin riitä tai niitä ei edes ole saatavilla. Ehkä neutraalimpi tapa suhtautua eri menetelmiin on, että jokaisella niistä on aikansa ja paikkansa ja usein niiden yhdistelmät tuottavat parhaan lopputuloksen.

Suominen (2003) ehdottaa riskitietoisuuden ja päätöksenteon tueksi yrittäjyysjohton toimesta laadittua koko riskikenttää koskevaa systemaattista riskianalyysia, jossa voidaan käyttää apuna erilaisia asiantuntijahaastatteluja sekä kysymys- ja arviointilomakkeita. Niin ikään Suominen edellyttää, että analyysiin sisällytetään myös yrityksen koko liiketoimintaverkosto. Kamppinen



ym. (1995) esittelevät havaitun riskin menetelmää (risk perception method). Havaitun riskin ajatellaan olevan muunnos todellisesta riskistä. Olennaista on riskien sijoittuminen aikaan, riskien pelottavuus, riskien kohdentuminen, tieto riskistä, vaihtoehdot riskille ja katastrofin mahdollisuus.

Gigerenzer (2015) puolestaan uskoo, että ”vähemmän on enemmän”. Tällä hän tarkoittaa, että monimutkaiseen ongelmaan etsitään usein liian monimutkaista ratkaisua. Ja kun se ei toimi, etsitään vielä monimutkaisempaa. Monimutkaisia kokonaisuuksia on vaikea ymmärtää, helppo käyttää väärin ja ne ovat mahdollisesti vaarallisia. Siksi epävarmassa maailmassa monimutkaiset ongelmat eivät aina edellytä monimutkaisia ratkaisuja. Monimutkaisuutta hallitaan usein luokittelemalla, mutta Talebin (2007) mukaan siinäkin on vaaransa: luokittelu johtaa aina todellisuuden yksinkertaistamiseen, joka puolestaan saattaa johtaa olennaisten rakenteiden väärin ymmärrykseen.

*Heuristiikan* avulla voidaan käsitellä epävarmuutta nokkelilla nyrkkisäännöillä. Nyrkkisääntöjen eli heuristiikan ansiosta päätöksenteko nopeutuu lähes ilman lisäinformaatiota. Yhdellä nyrkkisäännöllä ei voida ratkaista kaikkia ongelmia ja sen vuoksi nyrkkisääntöjä käytetään joustavasti ja tilannekohtaisesti sääntöjen ”työkäluapakista”. Nyrkkisäännöt erilaisten tarkistuslistojen muodossa ovat yksinkertainen ja halpa keino parantaa turvallisuutta ja pelastaa ihmishenkiä. Ne sopivat hyvin tilanteisiin, joissa on tarvetta reagoida nopeasti. (Heuristiikasta tarkemmin ks. Gigerenzer & Todd 1999; Kamppinen ym. 1995.) Yksi tärkeimmistä yritystoiminnan nyrkkisäännöistä on tunnistaa yrityksen ydinosat ja pitää se tiukasti omissa käsissä (Erola & Louto 2000).

Nyrkkisääntöjä voidaan käyttää tietoisesti tai tiedostamatta. Jos niitä käytetään tiedostamatta, syntyvää arviota sanotaan intuitioksi eli aavistukseksi. *Intuitio* on arvio a) joka ilmaantuu nopeasti tietoisuuteen, b) jonka taustalla olevista syistä ei ole täyttä tietoisuutta, vaikka c) se on niin vahva, että se johtaa toimintaan (Gigerenzer 2015). Intuitio ei ole kuudes aisti, ei selvänäköä eikä myöskään Jumalan ääni, vaan tiedostamattoman älykkyyden muoto. Vaisomainen tunne johdattaa siihen, että johtaja tietää mitä on tehtävä, muttei pysty selittämään miksi. Toisin sanoen, intuitio edustaa tiedostamatonta tietoa, mutta tiedon lähdettä on mahdoton tunnistaa. Huippujohtajien käyttä-

mät nyrkkisäännöt ovat usein tiedostamattomia, joten ne ovat intuition määritelmän mukaisia. Tällaisia ovat muun muassa ”*Palkkaa aina hyviä ihmisiä ja anna heidän tehdä työnsä (rauhassa)*” (Maidique 2012).

Suuri tiedon määrä ei välttämättä paranna päätöksentekoa. Tosiasiassa epävarmassa maailmassa enemmän informaatiota ja laskentaa sisältävät monimutkaiset päätöksenteon menetelmät voivat olla huonoja ja ne saattavat aiheuttaa vahinkoja herättämällä perusteetonta varmuutta. Muun muassa Taleb (2007) on huolissaan, että yksityiskohtainen tieto empiirisestä todellisuudesta sisältää ”kohinaa”, joka sekoittuu todellisen informaation. Taleb (2007) myös ihmettelee, miten siirtyä erikoistapauksista loogisesti yleisiin päätelmiin. Mistä tietää, että havainnot tietyistä asioista ja tapahtumista riittävät niiden muiden ominaisuuksien päättelemiseen? Miten huomioida havaintoihin perustuvassa tiedossa mahdollisesti piileviä sisäänrakennettuja ansoja? Kamppinen ym. (1995) vahvistavat, että todellisuudessa johtajat ottavat päätöksissään huomioon useita erilaisia seikkoja kuten esimerkiksi informaation keräämiseen käytettävissä olevan ajan ja muut resurssit tai vaihtoehtoisesti tyytyvät rationaaliseen ja vähemmän resursseja vaativaan ratkaisuun.

Aina ei ole aikaa turvautua tilastoihin, laskelmiin tai tietokonemalleihin, joiden tavoitteena on alentaa epävarmuutta. Gigerenzerin (2015) tutkimuksissa johtajat vahvistivat, että monesti riskejä ei yksinkertaisesti ole voinut laskea tai aikaa ei ole ollut riittävästi tausta-aineiston kokoamiseen. Lisäksi Gigerenzerin (2015) johtajatutkimukset viittaavat siihen, että mitä korkeammalla hierarkiassa johtajat ovat, sitä enemmän he luottavat vaistoonsa tilastojen ja laskentamallien sijaan tai ohella. Perusteluksi intuition käyttöön rationaalisen päätöksenteon sijaan saattaakin muodostua ongelma luotettavien arvioiden, laskelmien ja ennusteiden saatavuudesta. Siten ennusteiden epävarmuus onkin usein syy välttää asioihin puuttumista ja siirtää seurauksiltaan epävarmoja päätöksiä myöhempään ajankohtaan. (Vartia 2005.)

Yrityksen johtamiseen ja päätöksentekoon on myös tarjolla kosolti konsulttiapua. On kuitenkin runsaasti todisteita, että monet konsulttien antamat ns. asiantuntijaneuvot voivat olla vaarallisia, sillä edes riskin asiantuntijat eivät aina itsekään ymmärrä riskejä tai eivät osaa kertoa niistä ymmärrettävästi.

Asiantuntijoilla voi myös olla aiempia sitoumuksia tai eturistiriitoja, joista he eivät välttämättä kerro toimeksiantajilleen. (Vrt. Gigerenzer 2015.)

## **Riskitietoisuus tulevaisuuden ennustamisessa**

Kaikkeen yritystoimintaan liittyy huomattavan paljon tulevaisuuteen kohdistuvaa epävarmuutta sekä tulevaisuuteen liitettyjä odotuksia ja uskomuksia. Lukuisat yrityskuolemat, konkurssit ja saneerausratkaisut sisältävät viestejä toteutumattomista odotuksista. Tällöin yrityksessä tai sen ympäristössä on tapahtunut jotain sellaista, minkä olemassaoloon tai esiintymisen todennäköisyyteen yrityksen johto ei ole varautunut tai heillä on ollut tapahtuneesta vain vajavainen kuva (Suominen 2003).

Suominen (2005) uskoo, että riskit voivat ”hiipiä” yritykseen lähes huomaamatta. Tähän viittaa myös Järvisen ja Juvosen (2010) tutkimus, jossa sekä johtajat että henkilökunta katsovat, että yrityksen riskikenttä ei ole juurikaan muuttumassa tulevaisuudessa. Nämä tulokset ovat huolestuttavia, sillä tosiasiassa riskikenttä on jatkuvassa muutoksessa; uusia riskejä syntyy koko ajan ja ne pitäisi pystyä tunnistamaan, jotta niihin voisi varautua. Samaan aikaan jo tunnettujen riskien painoarvo muuttuu ajan kuluessa. Selitys saattaa löytyä Pöyryn (2008) tutkimuksesta, jonka mukaan riskit ja riskienhallinta toimintoina etsivät vielä paikkaansa liikeyritysten rakenteissa ja prosesseissa.

Erityisesti taloudellinen toiminta edellyttää käsitystä toimintaympäristön tulevista tapahtumista. Liian myöhään toteutetut toimenpiteet eivät enää auta ja siksi tulevaisuutta on pohdittava tässä hetkessä. Yritysjohdo joutuu tulevaisuutta suunnitellessaan arvioimaan investointiprojekteja ja työvoimatarpeita, mutta sen lisäksi myös asiakkaitaan, talouden suhdanteita, lainsäädännön ja verojärjestelmien muutoksia sekä poliittista ilmapiiriä ja päätöksentekoa. (Vrt. Vartia 2005.)

*Ruokayhtiö Fazer porskuttaa iloisesti investoiden. Fazer pysyy kiinni terveystrendissä, investoi uuteen liiketoimintaan ja odottaa sieltä kasvua. Terveys ja hyvinvointi eivät mene pois muodista, mutta kuluttajat ovat ailahtelevaisia sen suhteen, millä milloinkin pitävät hyvinvointiaan yllä. (Hakola 2017a, 36)*

Riskitietoisuuden tulisi olla osa jokaisen yrityksen strategista päätöksentekoa (strategiaprosessista tarkemmin katso esim. Lindroos & Lohivesi 2004). Tämä konkretisoituu erityisesti liiketoiminnan suuntautuessa uusille alueille tai liiketoimintaa supistettaessa. Jos uusia strategioita ei valmistella huolellisesti, riskitietoisuus saattaa hämärtyä. Etenkin yritysostoihin liittyy piileviä riskejä, joista ostava yritys ei välttämättä neuvotteluvaiheessa ole tietoinen. (Suominen 2003.)

*Mehiläisen yksi vahvuus on ostettujen yritysten haltuunotto, eikä se ole tehnyt kaupoissa isoja virheitä. Vuonna 2016 Mehiläinen osti hoivayhtiö Mainio Vireen. Sen jälkeen Mehiläinen luopui ostamansa yrityksen brändistä ja hoiti sulautumisen emoyhtiöön alle vuodessa. Mehiläinen näyttää osaavan sote-pelin ja se osaa myös laskea, millaisin ehdoin toiminta kannattaa ja milloin ehdot ovat liian huonot. Yhtiö on tehnyt tähän mennessä jo kymmeniä yrityskauppoja ja se aikoo jatkaa samaan tahtiin. Niinpä Mehiläinen onkin sotepalvelujen markkinaykkönen, jonka asiakkaina on yli miljoona suomalaista työterveyshuollon, kuntien rahoittamien palvelujen ja itse maksettujen palvelujen kautta. (Holtari, 2017b, 43)*

Czerlinski ym. (1999) vertasivat 20 ennustemenetelmää arvioivaa tutkimusta. Käytetyt menetelmät olivat moniulotteinen regressio, ”ota paras” ja tukkimiehen kirjanpito. Moniulotteinen regressio perustuu kaikkien vaihtoehtojen mukaan ottamiseen ja niiden painottamiseen eri tavoin. Tukkimiehen kirjanpito asettaa kaikki vaihtoehdot samanarvoiseen asemaan. ”Ota paras” vaihtoehdossa päätöksentekijä valitsee parhaan ”vihjeen” tai parhaalta tuntuvan vaihtoehdon ja jättää muut huomiotta. Tukkimiehen kirjanpito osoittautui parhaaksi ennustemenetelmäksi ja moniulotteinen regressio huonoimmaksi. Sen sijaan tilanteissa, jossa kaikki vaihtoehdot ja niiden muuttujat tunnetaan hyvin, moniulotteinen regressio on tuloksiltaan paras menetelmä. Siten monimutkaiset mallit toimivatkin parhaiten menneisyyden selittämisessä, mutta ne eivät toimi ennustamisessa, koska tällöin suuri osa muuttujista on tuntemattomia.

Tulevaisuuden ennakointi on yksi tärkeimmistä riskienhallintakeinoista (vrt. Flin 1998; Flin ym. 2000). Erityisen hyvin tämä pätee asiakkaiden aiheuttamiin riskeihin ja uhkatekijöihin (Järvinen & Uuspelto 2009). Järvisen ja Juvosen (2010) tutkimus antaa viitteitä, että tulevaisuudessa yritysjohton

näkökulmasta riskit kulminoituvat yrityksen asiakassuhteisiin, verkostoihin, henkilöstön osaamiseen ja johtamistaitoihin. Palvelun merkitys korostuu riskitietoisuuden myötä (vrt. Järvinen & Uuspelto 2009). Hyvän palvelu ehkäisee riskien toteutumista, tai palvelun avulla voidaan ratkaista jo syntyneitä yrityksen sisäisiä ja ulkoisia uhkatilanteita, tai ainakin rajoittaa jo aiheutuneita vahinkoja. Riskitietoisuutta voidaan kasvattaa muun muassa negatiivisia asiakaskohtaamisia harjoittelemalla, kriisiviestintään perehtymällä ja henkilökunnan keskinäistä kommunikaatiota lisäämällä.

Tieteellisten keksintöjen hyödyntäminen yritysten käyttöön tapahtuu vaihtelevalla viiveellä. Käytännön sovellutuksia hidastavat muun muassa mahdolliset suuret fyysiset ja henkiset investoinnit sekä sosiaalisten muutosten hitaus innovaatioiden hyväksymisessä (Vartia 2005). Valitettavasti ennustajat ovat usein epäonnistuneet surkeasti odottamattomien keksintöjen aiheuttamien suurten muutosten ennakkoinnissa, mutta myös vähäinen muutos on yleensä ollut hitaampaa kuin he ovat odottaneet. Kun uusi teknologia ilmaantuu, se joko karkeasti aliarvioidaan tai vakavasti yliarvioidaan väittää Taleb (2007).

*Bensakauppias St1 on omalla tekniikallaan kehittänyt etanolin, jota tuotetaan jo nyt ruoantähteistä ja jatkossa myös sahanpurusta. Ongelmaksi ovat muodostuneet etanolilla toimivat autot, joiden määrä on laskenut, koska ne eivät noudata uusimpien päästönormien alarajoja. St1 on kuitenkin viestinnässään onnistunut korostamaan bio-etanolihankkeitaan ja siten pitämään ympäristöimagoinsa kunnossa.*  
(Virta 2017b, 45)

Kaikesta varautumisesta ja ennakkoinnista huolimatta poikkeusolot saattavat romahduttaa yrityksen liiketoiminnan yhdessä yössä (Suominen 2003). Sen seurauksena yritysjohto voi vain todeta sarkastisesti, että tilastollisesti edistyneet tai monimutkaiset menetelmät eivät tuottaneet sen parempia ennusteita kuin yksinkertaisemmat menetelmät (vrt. Makridakis & Hibon 2000). Itse asiassa poikkeusoloja harvoin pysytään ennustamaan mitenkään.

*Venäjän asettamat elintarvikkeiden tuontikiellot ovat yhä voimassa ja Euroopan lihamarkkinoilla vallitsee ylituotanto. Lihaa on myyty halvalla, mikä näkyy tuottajahinnoissa ja lihanjalostajien katteissa.*  
(Hakola 2017b, 37)

Gigerenzer (2015) väittää, että yritysjohtajien, poliitikkojen, median ja kansalaisten halu tietää ja ymmärtää tulevaisuutta ylläpitää miljardiluokan bisnestä, jonka perustana ovat tietokonemallit, jotka tuottavat vuodesta toiseen johdonmukaisesti virheellisiä ennusteita. Toisin sanoen, asiantuntijat tarjoavat yritysjohtajille varmuuden harhaa.

*Helsingin Sanomissa yhtenä hyvänä ennusmerkkinä on perinteisesti pidetty työpaikkailmoitusten määrää. Se on usein ollut HS:n sisällä ensimmäisten mittareiden joukossa näyttämässä, että nousukausi tai taantuma tekee tuloaan. Vastaavia mittareita löytää sieltä, missä taloudellisen toimeliaisuuden kasvu tai hiipuminen näkyy välittömästi, kuten taksin käytössä... [Sen sijaan] erilaiset samppanja-, huulipuna- ja suklaaindeksit sekä hameen pituus -indeksi ovat hauskoja, mutta ei niihin oikeasti voi luottaa. (Raeste 2017, A9)*

Gigerenzer (2015) tarjoaa lähihistoriasta osuvan esimerkin väärästä varmuudesta. Hänen mielestään kyvyttömyys ennakoida rahoituskriisejä liittyy käytettyihin teoreettisiin malleihin, jotka saattavat toimia lyhyellä aikavälillä, mutta ne eivät pysty ennustamaan edessä hämmöttävää tuhoa.

*Yhdysvaltain asuntomarkkinoiden riskien arviointi perustui historialliseen aineistoon ja malleihin, jotka olivat hengeltään samanlaisia kuin seuraantosääntö. Kun asuntojen hinnat jatkoivat nousuaan, riski näytti pienenevän. Luottamus vakauteen oli korkeimmillaan juuri ennen subprime -lainakriisin käynnistymistä keväällä 2008. Luomalla virheellisen varmuuden tunteen tunnetun riskin mallit pikemminkin edistävät tuhoa kuin estävät sen. Mallit tuottavat täsmällisiä lukuarvoja epävarmoille riskeille ja siten luovat harhaista varmuutta. Tämän vuoksi mallien mahdolltomaksi arvioima tapahtuma saattaa tapahtua täysin ennakoimattomasti. (Gigerenzer 2015, 48–49)*

Rahoituskriisejä voitaisiin ehkä pehmentää ottamalla malleihin mukaan taloustieteilijä Hiram Minskyn (1982) arvio talouden riskinoton syklisyydestä. Minsky nimittäin väittää, että vakaus ja kriisien puuttuminen rohkaisevat riskinottoon, omahyväisyyteen ja alentuneeseen tietoisuuteen ongelmien mahdollisuudesta, ja kun vakautta seuraa kriisi, ihmiset ovat järkyttyneitä ja pelkäävät varallisuutensa investoimista. Gigerenzerin (2015) mielestä on paradoksaalista, että edelleen maailman rahojen hoitaminen on pankkien analyttikoiden ja varainhoitajien vastuulla. Osaavatko he ennustaa tulevaisuudessa

paremmin valuutta- ja osakekurssit? Todennäköisesti eivät osaa. Sijoittajat haluavat kuitenkin uskoa, että he osaavat, ja pankit tekevät parhaansa pitääkseen tätä harhaa yllä. Väärä varmuus voi aiheuttaa valtavia vahinkoja (Gigerenzer 2015). Taleb (2007) jakaa tämän mielipiteen ja lisää, että ihmisen mieli on ihmeellinen selityskone, joka pystyy rakentamaan selityksen kaikenlaisille ilmiöille, mutta ei yleensä pysty hyväksymään ennustamattomuuden ajatusta.

## Luottamus ja tunteet osana riskitietoisuutta ja johtamista

Ilman riskiä ja epävarmuutta ei ole luottamusta. Luottamus toisen osapuolen toimiin tai lupauksiin sisältää aina sekä onnistumisen että epäonnistumisen riskin, joka on kunkin johtajan omista teoista tai tahdosta riippumaton (Castelfranchi & Falcone 2010). Luottamus on konteksti- ja tilannespesifi käsite ja siten sen sisältö vaihtelee olennaisesti toimialakohtaisesti (Blomqvist 1997; 2002). Useimmiten luottamusta kuvataan seuraavilla adjektiiveilla: rehellisyys, luotettavuus, uskottavuus, hyväntahtoisuus, tavoitteiden toteuttaminen ja kompetenssi (Kantsberger & Kunz 2010). Epäluottamus puolestaan voi olla myös merkki ylireagoinnista mahdollisiin riskeihin ja epävarmuustekijöihin sen sijaan, että sillä olisi liittymäpintaa todellisuuteen tai aiempiin kokemuksiin.

*Elisa on mennyt pitkälle työnteon vapaudessa. Ihmisillä ei ole omia työpisteitä. He voivat istua missä tahansa tai sitten kotona, jos se työtehtävien puolesta onnistuu. ”Omassa tiimissäni on ihmisiä, joiden työ tapahtuu usealla paikkakunnalla. En suoraan sanottuna tiedä missä he työnsä tekevät. Luotan siihen, että he toimivat fiksusti”, sanoo Elisan henkilöstöjohtaja Merja Ranta-aho. Ranta-aho kuljettaa tarjottimensa rauhalliseen pöytäryhmään Elisan uudessa ruokalassa ja toteaa: ”Monet tulevat tänne tekemään töitä, aamu- tai iltapäiväkahville. Tuntuu melkein kuin ei töissä olisikaan, kun voi olla tällaisessa kahvilaympäristössä”. (Lähteenmäki 2017, 29)*

Castelfranchi ja Falcone (2010) nimeävät luottamukseen sisältyvät riskit seuraavasti: a) epäonnistumisen riski, b) tappion riski ja c) odottamaton vahinkoriski. Epäonnistuminen saattaa aiheuttaa turhautumista, tappiot voivat olla rahallisia, aikaan sidottuja, turhaa vaivannäköä tai muuta vastaavaa ja vahin-

koriski saattaa toteutuessaan aiheuttaa paitsi aineellisia ja aineettomia resurssitappioita, myös pettymyksiä.

Erityisesti finanssialalla riski ja luottamus on kytketty toisiinsa siten, että luottamuksen määrä riippuu riskistä (Gundlach & Cannon 2010; Kantsberger & Kunz 2010). Järvisen (2014) mukaan tämä toteutuu erityisesti pitkäaikaisissa sopimuksissa. Toisaalta luottamusta on myös kuvattu turvallisuuteen liittyvien tunteiden kautta (Kumra & Mittal 2004). Lisäksi finanssialalla korostuu lainsäädännön ja säännösten sekä yleisen yhteiskunnallisen edun noudattaminen osana toimialakohtaista luottamusta. Luottamukseen vaikuttavat myös ulkoiset tekijät. Tästä esimerkkinä on vuonna 2008 alkaneen finanssikriisin aiheuttama yleinen luottamuspula pankkitoimintaa kohtaan, joskaan luottamus ei horjunut kaikissa tutkituissa maissa samaan tahtiin ja joissain maissa luottamus säilyi kriisistä huolimatta korkealla tasolla. Tästä voi päätellä, että luottamuksen määrään kansallisella tasolla vaikuttavat pankkitoiminnan maakohtaiset rakenteet ja todennäköisesti myös kansallinen kulttuuri. (Ks. Järvinen 2014.)

Luottamus yhdistetään usein johtamiseen. Gigerenzer (2015) pitää luottamuksen ensimmäisenä ehtona pätevyyttä ja heti sen jälkeen motivaatiota. Johtajan tehtävä vaatii paljon: kykyä rakentaa luottamusta, rehellisyyttä, kestävyyttä, empatiaa ja kykyä asettua toisen asemaan. Myös johtajan on voitava luottaa henkilökuntaansa. Luottamus henkilökuntaa kohtaan kuvastuu työrauhana ja työn tekemisen puitteista huolehtimisena (vrt. Kulmala 2005). Luottamus voi olla intuitiivista koskien sekä päätettäviä asioita että niihin liittyviä muita ihmisiä, jotta tietää mihin ja kehen voi luottaa.

Yritystoiminnassa kuten muussakin elämässä syntyy erimielisyyttä ja aika ajoin törmätään eturistiriitoihin. Organisaatio saattaa kohdata ennakoimattoman kriisin tai kriisiytyä ajan myötä. *”Hyvä johtaja ei saa mennä mukaan pahimpaan tunnekuuhuun, vaan häneen pitää voida luottaa, vaikka kaikki olisi palanut maan tasalle”* pohtii johtaja Jari Kostamo (Jämsä 2005, 40). Jos järki on ristiriidassa vahvan tunteen kanssa, perusteleminen on turhaa, väittää puolestaan Gigerenzer (2015). Luottamus punnitaan usein kriiseissä ja jos ne ratkaistaan asianmukaisesti, luottamus osapuolten välillä yleensä kasvaa. Johtajat ja johtaminen ovat avainasemassa kriisiytyneessä organisaatiossa ja aloite on-



gelmien ratkaisemiseksi pitää tulla johdon taholta. Tässä pätee Jämsän (2005) oivallus hyvästä johtajuudesta: *”ei tukahduta ja nujerra organisaatiotaan, vaan saa ihmiset tekemään töitä niin, että syntyy hyvää jälkeä ja asiat kehittyvät. Tehtävässään johtajan on syytä osoittaa henkistä itsenäisyyttä. Pitää osata seistä omilla jaloillaan, vaikka ympärillä puhaltaisi millainen myrsky”*. (Jämsä 2005, 34, 37.)

## Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä

Artikkelin tavoitteena oli nostaa riskitietoisuus johtamiseen liittyvän päätöksenteon keskiöön ja osoittaa, että riskitietoisuutta kasvattamalla voidaan tehdä luotettavampia päätöksiä ja paremmin varautua epävarmaan tulevaisuuteen.

Artikkelissa käsitellään riskitietoisuutta ulottuvuuksien kautta. Yritysjohdon päätöksenteko käsittää sekä tietoisia että tiedostamattomia riskejä. Kaikkien tietoisien riskien todennäköisyyttä voidaan arvioida eri menetelmin, mutta lähes mahdottoman tehtävän edessä yritysjohto on pyrkinessään varautumaan myös tiedostamattomiin riskeihin. Tietoiset riskit voidaan edelleen jakaa ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin, jotka molemmat puolestaan voidaan jakaa välillisiin ja välittömiin riskeihin. Riskien tiedostaminen ei välttämättä muutu toiminnaksi. Huolestuneisuus erilaisista uhkakuvista voi olla suuri, mutta toimenpiteisiin näiden riskien hallitsemiseksi ei useinkaan ryhdytä (Peura-Kapainen ym. 2007).

Yritysjohdon kokemuksen mukaan päätösten pohjaksi vaaditaan rationaalisuutta lukujen ja faktojen muodossa sekä intuitiota. Rationaaliseen päätöksentekoon liittyvät muun muassa päätösanalyysi, todennäköisyysteoria ja riskianalyysi. Gigerenzerin (2015) tutkimukset vahvistavat, että hyvä johtajuus sisältää myös heuristiikkaa eli nyrkkisääntöjä ja intuitiivista kykyä nähdä, mikä sääntö sopii missäkin asiayhteydessä. Toisaalta on syytä korostaa, että kaikkien työkalujen tapaan yksikään menetelmä ei ole aina paras tai huonoin, vaan niiden soveltuvuus riippuu ratkaistavasta ongelmasta.

Jaan Saariluoman (1998) käsityksen, että johtajan tehtävä on ajatella. Silti ajattelu yksin ei riitä, vaan johtajan toinen yhtiä tärkeä tehtävä on tehdä päätöksiä. Itse asiassa oman kokemukseni nojalla tiedän, että johtajan päivä koostuu mitä moninaisimmista (rutiini)päätöksistä: päätöksistä hyväksyä ostolaskuja,

päätöksistä allekirjoittaa hakemuksia, sopimuksia ja muita asiakirjoja, kokouksissa tehtävistä päätöksistä, investointipäätöksistä, projektien perustamispäätöksistä jne. Lisäksi johtotehtävissä oleva ohjaa muun henkilökunnan työskentelyä, vastaa oman työnsä lomassa mitä moninaisimpiin kysymyksiin ja tiedottaa yrityksen toiminnasta. Kaikki edellä mainitut tehtävät muistutavat luonteeltaan päätöksentekoa ja ohjaavat organisaatiota kohden johdon asettamia tavoitteita. Ajattelun ohella päätöksenteko ja toiminta viitoittavat tietä yrityksen tulevaisuuteen.

Artikkelin esimerkit kuvaavat mitä moninaisempia yritysjohdon tekemiä päätöksiä. Useat niistä ovat luonteeltaan strategisia ja niiden vaikutus ulottuu useita vuosia tai jopa vuosikymmeniä eteenpäin. Päätökset koskevat muun muassa tehdas- ja muita toimitilainvestointeja, uusien tuotteiden, tekniikan ja toimintaprosessien kehittämistä, automatisaatiota, digitalisaatiota, uusia markkinoita ja toimintoja, yritysostoja, pääomien varmistamista, ulkoista rahoitusta, erilaisia kumppanuuksia, organisaation rakennetta, henkilöstöresursseja, henkilöstön työoloja ja työsopimuksia, liiketoimintalogiikan muutoksia, hinnoittelua sekä brändien tunnettuutta. Muuttuva toimintaympäristö ja lainsäädäntö edellyttävät jatkuvia päätöksiä yrityksen menestyksen turvaamiseksi. Päätösten motiivina toimivat tavallisimmin kovat bisnesarvot kuten liikevaihdon ja/tai liikevoiton kasvattaminen, kustannustehokkuuden parantaminen, tuottavuuden lisääminen ja kansainvälistyminen. Motiivina voivat tietenkin olla myös pehmeät arvot, esimerkiksi hyvä yrityskansalaisuus ja yhteiskunnallisen hyvinvoinnin lisääminen. Todennäköisesti päätösten tueksi kootaan monipuolisesti erilaisia laskelmia, tilastoja, tutkimuksia, markkina-analyysyjä, raportteja, lainsäädäntöä ja muuta kirjallista materiaalia kuten asiakaskuuntelu tai henkilökunnan tekemät aloitteet. Lopulta myös johdon kokemus, toisin sanoen intuitio, vaikuttaa osaltaan tehtävään päätökseen, minkä Gigerenzerkin (2015) vahvistaa.

Johdon riskitietoisuus edellyttää rohkeutta kohdata epävarma tulevaisuus. Viitala (2005) korostaa, että kehittymisen avaintekijä on johtaja itse. Tällöin johtajuus muodostuu sellaiseksi, kuin johtaja roolinsa, tavoitteensa ja mahdolliset keinot määrittelee. Paras resepti johtamiseen liittyvien paineiden kestä-

miseen on oman elämän tärkeiden elementtien, kuten perhesuhteiden, harrastusten, ystävien ja liikunnan, vaaliminen (Jämsä 2005).

On syytä painottaa, että riskitietoisuus ei tarkoita riskien ylikorostamista, koska se johtaa helposti ylivarovaisuuteen ja riskien välttämiseen. Sen sijaan riskitietoisuuteen liittyy relevanttien riskien tunnistaminen ja niiden huomioon ottaminen käytettävissä olevin aineistoin ja menetelmin. Oma johtajakokemukseni eri esimiestehtävissä ja hallitustyössä on opettanut, että päätökset on tehtävä ajallaan kulloinkin saatavilla olevia laskelmia ja muuta informaatiota sekä eri menetelmiä apuna käyttäen. Kokemus opettaa paitsi eri päätöksentekomenetelmien yhdistämistä, myös päätöksenteossa tarvittavaa laaja-alaisuutta ja eri näkökulmien huomioon ottamista. Riskejä ei tarvitse pelätä, ne ovat tiedostettu tai tiedostamaton osa jokapäiväistä päätöksentekoa niin johtajien kuin muidenkin ihmisten elämässä. Silti jokaisen johtajan työllä on tilanteita, jolloin päätöksentekoa on syytä viivyttää ja pyytää lisää perusteluja tausta-aineiston tai muun materiaalin muodossa paremman päätöksenteon pohjaksi. Kielteinenkin päätös on päätös ja se vaatii paitsi rohkeutta myös asiallisia perusteluja.

Summa summarum, riskitietoisuus on jatkuvaa toimintaa, ei kertaluontoisia pyrähdyksiä. Sitä voidaan kasvattaa ennakointia ja suunnittelua kehittämällä.

Edesmennytä presidentti Mauno Koivistoa lainaten riskitietoisuuteen voidaan yhdistää myös optimismia:

*Yleensä elämässä on viisasta luottaa siihen, että kaikki menee hyvin. Yleensä se kannattaa siinäkin tapauksessa, ettei itse siihen edes uskoisi. Sillä usein on käynyt niin, että uhkakuvat alkavat toteutua juuri sen takia, että niihin varaudutaan.* (Malkavaara 2017, B6)

## Lähteet

### *Kirjallisuus*

- Blomqvist, K. 1997. The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management* 13(3), 271–286.
- Blomqvist, K. 2002. Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. Lappeenranta: Acta Universitatis Lappeenrantaensis No. 122.
- Borg, O. 1998. Yrittämisen ja riskien kohtalonyhteys. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere: Tampere University Press, 57–94.
- Castelfranchi, C. & Falcone, R. 2010. Trust theory. A socio-cognitive and computational model. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Czerlinski, J., Gigerenzer, G. & Goldstein, D. G. 1999. How good are simple heuristics? Teoksessa G. Gigerenzer, P.M. Todd & ABC Research Group (toim.) *Simple heuristics that make us smart*. New York: Oxford University Press.
- Erola, E. & Louto, P. 2000. Riskit voimavaraksi – liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P. & Bryden, R. 2000. Measuring safety climate: Identifying the common features. *Safety Science* 34, 177–192.
- Flin, R. 1998. Safety condition monitoring: Lessons from man-made disasters. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 6(2), 88–92.
- Gigerenzer, G. 2015. Riskitietoisuus. Miten hyviä päätöksiä tehdään. Helsinki: Terra Cognita Oy.
- Gigerenzer, G., Todd, P.M. & ABC Research Group. 1999. *Simple heuristics that make us smart*. New York: Oxford University Press.
- Gigerenzer, G., Swijtink, Z., Porter, T., Daston, L., Beatty, J. & Kruger, L. 1989. *The empire of chance: How probability changed selected science and everyday life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gundlach, G. T. & Cannon, J. P. 2010. “Trust but verify”? The performance implications of verification strategies in trusting relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38, 399–417.
- Jämsä, H. 2005. Nouseeko valta päähän? Teoksessa Suomen Ekonomiliitto (toim.) *Johtajuus! Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy*, 34–47.
- Järvinen, R. 2014. Consumer trust in banking relationships in Europe. *International Journal of Bank Marketing* 32(6), 551–566.
- Järvinen, R. & Juvonen, M. 2010. Turvallisuus kaupan vetovoimatekijäksi. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteutuminen kauppakeskustaloudessa toimivissa liikkeissä. Julkaisuja B-117. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

- Järvinen, R. & Uuspelto, J. 2009. Uhkaavatko asiakkaat? Kaupan henkilökunnan näkemyksiä turvallisuusuuhkista. Julkaisuja B-111. Helsinki: Helsingin kauppa-  
korkeakoulu.
- Kamppinen, M., Raivola, P., Jokinen, P. & Karlsson, H. 1995. Riskit yhteiskunnassa. Tampere: Gaudeamus.
- Kantsberger, R. & Kunz, W. H. 2010. Consumer trust in service companies: A multiple mediating analysis. *Managing Service Quality* 20(1), 4–25.
- Karjalainen, R. & Hämäläinen, R. P. 1989. Riskianalyysi energiapoliittisessa päätöksenteossa. Research Reports B 15. Espoo: Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory.
- Kumra, R. & Mittal, R.K. 2004. Trust and its determinants in the internet banking: A study of private sector banks in India. *Decision* 31(1), 73–96.
- Kulmala, A. 2005. Rakkaudesta työhön. Teoksessa Suomen Ekonomiliitto (toim.) *Johtajuus! Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy*, 88–97.
- Leibniz, G. W. 1952. The horizon of human doctrine. (Alkuperäiskirjoitus julkaistu 1690.) Teoksessa P.P. Werner (toim.) *Selections*. New York: Scribner's Sons, 73–77.
- Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WSOY.
- Maidique, M. 2012. The leader's toolbox: A deconstruction of high-stakes CEO decision making. Poster presented in Society of Judgement and Decision Making. <https://onlineappsdev.fiu.edu/lead/news/article/38>.
- Makridakis, S. & Hibon, M. 2000. The M3-competition: Results, conclusions and implications. *International Journal of Forecasting* 16, 451–476.
- Malkavaara, L. 2017. Kaksi juttua Koivistosta, Helsingin Sanomat 21.5.2017, B6.
- Minsky, H. 1982. Can it happen again? Essays on instability and finance. Armonk, N.Y.: M. E. Sharpe.
- Northouse, P. G. 1997. Leadership. Theory and Practice. Thousands Oaks: Sage.
- Peura-Kapanen, L. & Järvinen, R. 2006. Kuluttajien käsityksiä riskeistä, niiden hallinnasta ja sähköisestä vakuuttamisesta. Julkaisuja 7/2006. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Peura-Kapanen, L., Nenonen, S., Järvinen, R. & Kivistö-Rahnasto, J. 2007. Kuluttajien arkipäivän riskit ja turvallisuus. Riskeihin liittyvät käsitykset, turvallisuuden edistäminen ja suhtautuminen sähköiseen asiointiin turvallisuuskontekstissa. Julkaisuja 8/2007. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Pöyry, O. 2008. Kokonaisvaltainen riskienhallinta (ERM) – Jalkauttamisen avaintekijät ja haasteet. Tampere: Tampereen yliopisto, Oikeustieteiden laitos.
- Rasmussen, J. 1982. Human errors, A taxonomy for describing human malfunction in industrial installations. *Journal of Occupational Accident* 4(2–4), 311–333.
- Rasmussen, J. 1987. Reasons, causes and human errors. Teoksessa J. Rasmussen, K. Duncan & J. Leplat (toim.) *New technology and human error*. London: Wiley, 293–301.
- Saariluoma, P. 1998. Ajatteluvirheiden riskienhallinta. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere: Tampere University Press, 116–133.

- Saariluoma, P. 2005. Ajatteluriskien hallinta. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press, 170–189.
- Slovic, P. 1987. Perception of risk. *Science* 236, 280–285.
- Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY.
- Suominen, A. 2005. Kokonaisvaltainen riskienhallinta yrityksen suojajärjestelmänä. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press, 148–166.
- Taleb, N.N. 2007. Musta Joutsen. Helsinki: Terra Cognita.
- Vartia, P. 2005. Tulevaisuuden ennustaminen. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press, 88–122.
- Viitala, R. 2005. Johdanto. Teoksessa Suomen Ekonomiliitto (toim.) Johtajuus! Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 8–13.
- Widomski, S. 2005. Prologi. Teoksessa Suomen Ekonomiliitto (toim.) Johtajuus! Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 7.

### ***Yritysesimerkit***

- Hakola, E. 2017a. Kaura kirittää kasvua. *Talouselämä* 15/2017, 36.
- Hakola, E. 2017b. Thaimaa ravisteli bränditalon hereille. *Talouselämä* 17/2017, 37.
- Holtari, S. 2017a. Lihasoppa vaatii uudet mausteet. *Talouselämä* 13/2017, 55.
- Holtari, S. 2017b. Hurja vuosi, kurja todistus. *Talouselämä* 18/2017, 43.
- Holtari, S. 2017c. Bränditalo nyhtää uutta kasvua. *Talouselämä* 19/2017, 35.
- Kankare, M. 2017a. Taas tuhat uutta autoduunaria. *Talouselämä* 17/2017, 36.
- Kankare, M. 2017b. Telakka kaappasi seitsemän miljardia. *Talouselämä* 20/2017, 45.
- Koho, S. 2017. Tuoreet kasvot tuovat hallituksiin ketteryyttä. *Talouselämä* 16/2017, 10–11.
- Lappalainen, E. 2017. Peliyhtiö tarvitsee viidennen hitin. *Talouselämä* 15/2017, 39.
- Larsen, S. 2017. ”Toista miljoonaa meni taivaan tuuliin”. *Talouselämä* 12/2017, 36–40.
- Lähtenmäki, P. 2017. Kaiken aikaa töissä. *Talouselämä* 12/2017, 26–33.
- Raeste, J.-P. 2017. Heikot signaalit kertovat käänteestä. *Helsingin Sanomat* 30.4.2017, A9.
- Satuli, H. 2017. Nauru parantaa tiliä. *Life Magazine*. Kevät-kesä 2017, 11–17.
- Virta, I. 2017a. Edes Trump ei lannista. *Talouselämä* 13/2017, 53.
- Virta, I. 2017b. Bensakauppias menee päin punaista. *Talouselämä* 18/2017, 45.